مجلّة الواحات للبحوث و الدراسات العدد 7 (2009) : 53 - 68



مجلّة الواحات للبحوث والدراسات
ردمد 7163- 1112 العدد 7 (2009) : 53 - 68
http://elwahat.univ-ghardaia.dz



سمية برنو [1] و محمد زرقون [2]
1- إطار بالبنك الوطني الجزائري، الجزائر
2 كلية العلوم الإقتصادية التسيير والعلوم التجارية□امعة قاصدي مرباح بورقلة

Résumé:

dans leur course vers l'acquisition des avantages concurrentiels et la modernisation, Les banques commerciales publiques ont adopté le réengeneering afin de fournir une prestation de service de qualité, chose qui implique un changement radical qui concernerait plusieurs aspects de la prestation de service.

Ces aspects sont : les données collectées de l'environnement extérieur que ce soit grâce à la relation directe avec le client, aux données économiques et politiques, ou aux données sociodémographiques…. Les processus et les opérations à la base de la prestation de services et de la survie de l'organisation, la qualité de ces processus détermine la qualité de la prestation fournie.

La technologie et l'automatisation qui sont indispensable à la fourniture d'un service de qualité. Il y a aussi l'aspect service et environnement qui constituent une source de concurrence entre les banques activent dans le marché algérien, qu'elles soient publiques, privées ou étrangères, elles cherchent toutes à s'accaparer des parts de marché en offrant des services qui sont non seulement capables d'attirer les clients mais aussi capables de les fidéliser en permanence.

Le dernier aspect, la ressource humaine est un élément important dans l'organisation, il est donc impératif, après le reengineering d'un processus, de prévoir une adaptation de la ressource humaine quantitativement et qualitativement avec un empowerment des employés sur tous les niveaux fonctionnels, afin d'augmenter les chances de réussite de la nouvelle organisation.

La doyennes des banques algériennes, La Banque Nationale d'Algérie, et après avoir remarqué une migration de ses ressources humaines vers d'autres banques étrangères, une lourdeur des taches administratives, et la réduction du temps commercial causant ainsi la migration du client, entreprend un changement radical dans l'organisation de la ressource humaine, la problématique de cette étude est formulée comme suit : Quel est l'effet du reengineering sur l'organisation des ressources humaines ? Nous essayerons à travers cette problématique d'identifier les changements introduits par le reengineering de la banque nationale d'Algérie, identifier les conséquences de ces changement, et leur compatibilité avec les objectif tracés par la dite banque.

المقدمة.

تسعى البنوك التجارية العمومية لتحقيق الميزة التنافسية وتحديث منظومتها، فاعتمدت على مدخل إعادة الهندسة من أجل تحقيق قفزة نوعية في جودة خدماتها المصرفية المقدمة وهو ما يتطلب إحداث تغييرات جذرية تمس مختلف جوانب أداء الخدمة.

شملت إعادة الهندسة في هذه البنوك مجموعة من الجوانب الداخلية والخارجية تمثلت في: المعطيات المجمعة من المحيط الخارجي سواء كان ذلك من خلال العلاقة المباشرة مع الزبون، المعطيات الاقتصادية والسياسية المختلفة، المعطيات الاجتماعية...، سيرورات العمليات لأنها أساس تقديم الخدمات وأساس بقاء المنظمة، فجودتها تحدد جودة الخدمة المقدمة، التكنولوجيا حيث لا يمكن تقديم سيرورة عمليات ذات جودة عالية في مجال الخدمات البنكية دون تقنية العمليات وتوفير التكنولوجيا الملائمة لذلك، كذلك جانب الخدمات والمحيط التي تعتبر مصدر وسبب الصراع الشديد بين البنوك في السوق الجزائرية سواء كانت عمومية، خاصة أو أجنبية حيث تسعى للحصول على حصص سوقية من خلال تقديم خدمات لا تجذب فقط الزبون بل وتضمن وفاءه الدائم لها، فمن الزبون تبدأ وإلى الزبون تنتهي وجانب الموارد البشرية الذي توليه أهمية خاصة لأن المورد البشري هو العنصر الأهم من عناصر المنظمة، فعند إعادة تصميم سيرورة عمليات معينة لا بد من أقلمة العنصر البشري عدديا ونوعيا مع تمكين العمال على مختلف المستويات التشغيلية، لزيادة فرص نجاح سيرورة العمليات المقترحة.

يقوم البنك الوطني الجزائري، وهو أقدم بنك تجاري جزائري، بالتغيير الجذري لتنظيم موارده البشرية بعد ملاحظته هجرة الموارد البشرية للبنوك الأجنبية، كثرة المهام الإدارية مما يثقل كاهل العمال وانخفاض الزمن المخصص لتسويق الخدمة مما يسبب هجرة الزبائن أيضا.

وبناءا على ما سبق، يمكن طرح وصياغة الإشكالية الرئيسية لهذه المداخلة على النحو التالي:

ما هو أثر إعادة الهندسة على تنظيم الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري؟.

حيث نحاول من خلال هاته الإشكالية التعرف على طبيعة التغييرات التي أحدثتها إعادة هندسة الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري، التعرف على نتائج هذه التغييرات، ومدى موافقتها للأهداف التي سطرها البنك.

وعلى هذا الأساس فإن الدراسة قسمت إلى محاورين رئيسيين حيث نتناول مايلي:

- مشروع إعادة هندسة الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري؛
- مراحل إعادة هندسة الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري.

1. مشروع إعادة هندسة الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري: لا بد من الذكر أن مشروع إعادة هندسة الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري ليس مشروعا مستقلا وقائما بذاته، بل هو مشروع تكميلي من أجل ضمان نجاح مشروع أعادة هندسة وتطوير سيرورات عمليات البنك، لذلك وقبل التطرق إلى إعادة هندسة الموارد البشرية نقوم بالتعريف بمشروع إعادة هندسة سيرورات العمليات في البنك الوطني الجزائري.

1-1- إعادة هندسة سيرورات العمليات في البنك الوطني الجزائري.

التعريف بالمشروع: مشروع ميدا هو برنامج أوروبي لمساعدة مجموعة من الدول الجنوب متوس ية نذكر منها: "الجزائر، مصر، فلس ين، الأردن، لبنان، المغرب، سوريا، تونس، تركيا بالإضافة إلى قبرص ومال ا" على وضع استراتيجيات واكتساب مهارات من اجل جذب الاستثمار الأجنبي. يدير المشروع مجموعة من مكاتب الدراسات فرنسية، اي الية ومغربية ويمولها الاتحاد الأوربي وبرنامج ميدا.

قدم هذا البرنامج اقتراحات تخص عدة ق اعات إستراتيجية منها: إعادة هندسة الق اع المصرفي، ق اع الاتصالات، المواصلات، السياحة، الزراعة، خصخصة المؤسسات...

أ– أسباب تبني مشروع ميدا للبنوك:

هناك العديد من الأسباب [1] التي حفزت تبني المشروع نذكر أهمها:

ب$_1$– الأسباب الثقافية والتنظيمية: الإدراك السلبي لصورة البنوك الوطنية: تشكل هذا الإدراك بفعل طول الآجال، كثرة خ وط الانتظار وطولها، واعتبار العمال عقبة بين الزبون وحصوله على مراده مثلا الأجراء الذين يتوجهون إلى البنوك مرة كل شهر من أجل تحصيل أجرهم الشهرية، فيص دمون بال وابير ال ويلة، قلة عمال البنك الذين يهتمون بهم، طول مدة الانتظار، الازدحام... بالتالي يصبح البنك بمثابة عقبة بين الأُجراء ونقودهم.

– خ ورة العمليات البنكية تستوجب حذر البنوك مما جعل هاته الأخيرة ترزح تحت أطنان من المعاملات الإدارية والقانونية، الأوراق والوسائل الرقابية على كل المستويات، هاته الجوانب تشكل عراقيل في وجه الزبون سواء الوطني أو الأجنبي وتعزز إدراكه السلبي للخدمات البنكية.

– عدم وجود معايير موحدة لوسائل الدفع بين البنوك: عدم سن معايير محددة، دقيقة وموحدة بين البنوك فيما يتعلق بمعالجة وسائل الدفع، أما تلك المتوفرة فغالبا ما لا تحترمها البنوك خاصة تلك المتعلقة بالقواعد الاحترازية التي سنها البنك المركزي الجزائري.

ب2– الأسباب القانونية:

– التهرب الضريبي: تعتبر السوق الموازي أكبر مستهلك للتداولات المالية، كذلك أغلب الزبائن يفضلون التعامل وجها لوجه، والبيع مقابل السيولة الآنية كما يفضلون إبقاء جميع العمليات تحت طي الكتمان ب ريقة يصعب تتبعها أو مراقبتها في إطار قانون مكافحة تبييض الأموال ومكافحة التهرب الضريبي.

– الإطار القانوني: الإطار القانوني لنظام الدفع في الجزائر يتضمن مجموعة من التدابير المتعلقة ب:

- تنميط وسائل الدفع خاصة الشيك؛
- حوادث الدفع والاحتيال.

ب– أهداف المشروع:

1- توفير وسائل دفع أكثر مرونة وأكثر حركية؛

2- توفير أنظمة دفع مواكبة للمعايير الدولية؛

3- تخفيض آجال تقديم الخدمات؛

4- تدنئة الأخ ـار الناتجة عن طول الآجال وطول خ ـوط الانتظار؛

5- سرعة وأمن التبادلات المالية؛

6- تقليل تكاليف تقديم الخدمات؛

7- تحسين جودة الخدمات البنكية؛

8- تحسين الصورة المدركة للبنوك؛

9- جذب التعاملات المالية الموازية نحو البنوك مما يسهل متابعتها ومراقبتها؛

10- تثمين دور القـ ـاع المالي في توازن وتنمية الاقتصاد الجزائري؛

11- التحكم في الكتلة النقدية المتداولة.

2-1– إعادة هندسة الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري.

أ– أسباب تبني مشروع إعادة هندسة الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري.

1- عدم وضوح التنظيم ودقته بين المكاتب الأمامية والخلفية مما نتج عنه:

– الصراع اليومي من أجل توزيع الموارد، وتحديد الأولوية بين الإنتاج، التسيير والتسويق؛

– توزيع الجهود وتفرقها مما لا يسمح بالتحكم في العمليات وا ـصول على النتائج المرجوة (إنتاج الخدمة/رضا الزبون)؛

– يتم معاملة الزبون بـ ـرق إدارية بحتة، ليس لها أية علاقة بالتسويق.

2- التقسيم الكبير للعمل مما نتج عنه:

– عدم توازن عدد العمال مع حجم العمل؛

– لا إمكانية للتعاون الجماعي بسبب كثرة العمل لكل شخص؛

– لا إمكانية للتعويض عن غياب أحد العمال؛

– آثاره على الجودة سلبية حيث تـ ـول الآجال وترتفع نسبة الأخ ـاء؛

– شدة التركيز على إنهاء المهام الإدارية اليومية لا تسمح للعمال بالتركيز على الهدف الأول (زبون/خدمة)؛

– يؤثر سلبيا على معنويات العمال ويضعف ا ـوافز.

3- التسيير والقيادة:

– المسيرون ليس لهم الوقت لتخصيصه من أجل تحفيز العمال، تنشيط المبيعات أو ممارسة التسويق؛

– تنشيط فرق العمل، التسويق العلاقاتي والأنشـ ـة التجارية بشكل ضيق ثم الأنشـ ـة التسويقية بشكل واسع هي أنشـ ـة لا يستـ ـيع المسير القيام بها بسبب كثرة المهام الإدارية اليومية وانشغاله بحل المشاكل اليومية والأخ ـاء أو الانحرافات؛

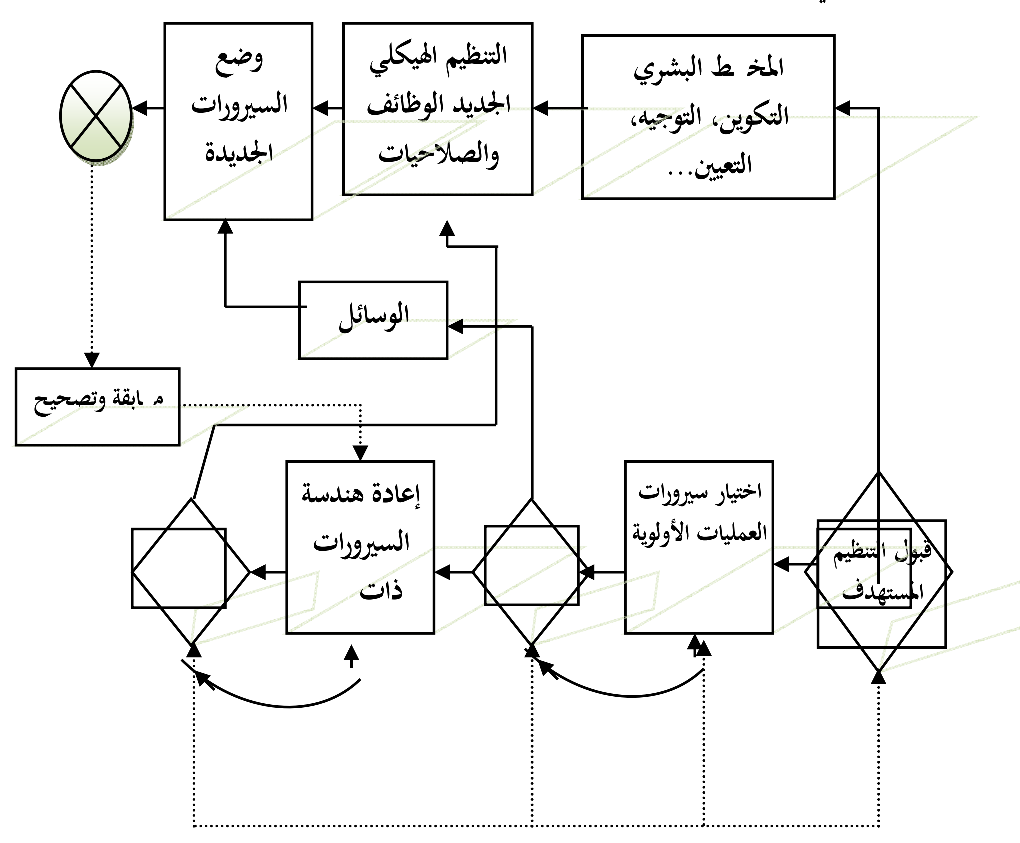
– لا يقوم المسير باستغلال الإحصاءات: المخزونات، الآجال...

ب– انـ ـلاق إعادة هندسة الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري.

يمكن بيان مرحلة إطلاق مشروع إعادة هندسة الموارد البشرية من خلال الشكل أدناه:

من الشكل رقم "1"، نلاحظ انه بمجرد المصادقة بالقبول على تنظيم سيرورات العمليات المستهدف انـ لمقت إعادة هندسة الموارد البشرية في نفس الوقت مع انـ ـلاق مرحلة اختيار سيرورات العمليات ذات الأولوية في التـ بيق، ويتم التنسيق بين المشروعين مرحلة بمرحلة من أجل ضمان نتيجة مثلى.

الشكل رقم"1": تزامن إعادة هندسة الموارد البشرية مع إعادة هندسة سيرورات العمليات في البنك الوطني الجزائري.



Source : INEUM Consulting, training on line, Ariaconsult, Projet « réorganisation de la direction informatique » sur CD: cadrage de la mission, 11/02/2007, Document interne à la BNA, P23.

2. مراحل إعادة هندسة الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري:

تتم إعادة هندسة الموارد البشرية تزامنا مع إعادة هندسة سيرورات العمليات في البنك الوطني الجزائري على مرحلتين:[2]

أ- المرحلة الأولى: مرحلة التحديد والاقتراح: في هذه المرحلة تمت عمليات المراقبة وجمع للمعلومات ثم تحليلها في مدة تعدت الستة أشهر.

أ$_1$- مصادر جمع المعلومات: تمت عملية جمع المعلومات بعد عمليات ملاحظة واستقصاء من خلال:

- **دراسة وتحليل الوثائق البنكية كدفاتر الإجراءات، القواعد والأنظمة....**
- **دراسات ميدانية في أرض الواقع (وكالات: شي غيفارة، الأبيار، رويبة، زيغوت يوسف، واد السمار، بابا حسن)**
- **مقابلات شخصية مع إطارات البنك الوطني الجزائري**
- **دراسة معمقة للوكالة النموذج بالأبيار.**

أ$_2$-نتائج جمع المعلومات:

➢ **النتائج العامة:**

- **وجود وظائف شاغرة بالهيكل التنظيمي للبنك؛**
- **ضعف وحتى انعدام الاتصال بين مختلف المديريات والوكالات.**

➢ **الوقت المخصص للنشاط التسويقي غير مدرك:**

- **المهام الإدارية تعتبر إستراتيجية في البنك ولكن لها أثر سلبي على المهام التجارية؛**
- **يمضي العمال يومهم في القيام بالمعاملات الإدارية التي يعتبرونها أولوية مقارنة مع العمليات التسويقية؛**
- **ثقل المهام الإدارية ودقتها لا يترك أي وقت للقيام بالتسويق الفعلي للخدمات.**

➢ **الوكالات غير منظمة حول الزبون:**

- **تحديد الأهداف التجارية غير دقيق.**
- **ضعف تفويض المهام للعمال.**
- **عدم البحث في احتياجات الزبون وتوقعاته.**
- **عدم فصل المنظمات عن الأفراد أثناء تقديم بالخدمات لا يسمح بالتحكم في الوقت.**

➢ **التنظيم الفيزيائي للوكالة لا يسمح بخلق جو تسويقي مناسب:**

- **طريقة تنظيم الوكالات أو طريقة تموضع المكاتب غير ملائمة لاداء المهام الجارية على أحسن وجه؛**

– تنظيم الوكالات وفقا لمكاتب أمامية وخلفية دون وضع حلقة وصل بينهما مما يخلق ب ئ في التعامل مع الزبون.

أ$_3$–نتائج هذه المرحلة: بعد جمع المع يات اللازمة وتحليلها، خلص فريق المشروع إلى منهجية من قية لإعادة هندسة الموارد البشرية تتمثل في تمكين المورد البشري وإعادة توزيعه ب ريقة علمية، إعادة تنظيم الوكالات لتسهيل حركة التدفقات البشرية والمعلوماتية وتوفير نظام معلومات فعال يعتمد على تكنولوجيا عالية.

الشكل رقم "2": نتائج المرحلة الأولى من إعادة هندسة الموارد البشرية.

النقائص التي تم الوقوف عليها

التنظيم

- تنظيم الوكالة يدور حول المعالجة الإدارية للعمليات؛
- لا توجد تفرقة بين المكاتب الأمامية والخلفية؛
- غموض أدوار المكلفين بالدراسات ونص تكوين العمال بصفة عامة؛
- غياب التدخل الكافي من طرف الهيئات المساندة للوكالة كالمديريات الجهوية والعامة؛
- عدم الفصل بين الزبائن: الأفراد، المؤسسات...
- تفويض المسؤولية للعمال ضعيف.

ا لول المقترحة

- **خلق وظيفة " الاستقبال والاستشارة"؛**
- **خلق وظيفة "المكلف بالزبائن"؛**
- **خلق وظيفة "موظف شباك دافع"؛**
- **مراجعة مهام وصلاحيات المكلف بالدراسات؛**
- **تقنية المهام؛**
- **إدخال المقاربة بالزبون، فالزبون يجب أن يكون محور جميع العمليات في الوكالة، ووضع تقسيمات للسوق.**

ب- المرحلة الثانية: مرحلة الت بيق والانتقال من الاقتراحات إلى العمليات وابتدأت في مارس 2007:

في هذه المرحلة تم تحليل التنظيم المتبع، المراكز والمهام حيث حددت صلاحيات ومهام كل منصب عمل على حدى، سواء في المكاتب الأمامية (front office) التجارية أو في المكاتب الخلفية (back office) الإنتاجية. ثم تمت محورتها حول مركز واحد هو خدمة الزبون وإرضائه.أع يت كذالك استقلالية أكبر للعمال وقللت من المستويات الهرمية. وعلى العموم تم محورة هذه المرحلة حول الأهداف التالية: - الجدول رقم "1"-

الجدول رقم"1 ": الأهداف التي دارت حولها إعادة هندسة الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري.



الأهداف الوظيفية	التنظيم	- الفصل بين المكاتب الأمامية والخلفية؛ - المعالجة المتعددة الكفاءات لعمليات الشباك؛ - متابعة الزبائن من طرف المكلف بالزبائن؛ - ت وير وتثمين وظيفة الاستقبال.
الأهداف العملية	المكاتب الأمامية التسويقية	- تقليص خ وط الانتظار؛ - تسهيل التعامل مع الزبون؛ - التعرف الأفضل على الزبون؛ - الرفع من الوقت المخصص للتسويق؛ - الرفع من المبيعات.
	المكاتب الخلفية الإنتاجية	- ضمان آجال الإنتاج؛ - المحافظة على مستوى الجودة؛ - الرفع من الإنتاج.

Source : INEUM Consulting, training on line, Ariaconsult, Projet « organisation commerciale en agence » sur CD: Livrables 2-5 retour d'expérience, 26/07/2007, Document interne à la BNA, P6.

خلال هذه المرحلة تم رسم مخ ط ت بيقي يحوي تنظيما جديدا للوكالات التجارية للبنك الوطني الجزائري بناءا على مجموعة من المبادئ المحددة –جدول رقم"2"–، كذلك رزنامة ت بيق هذا المخ ط في الوكالة النموذج بالإضافة إلى مجموعة من التوصيات لتسهيل عملية الانتقال مثل تكوين العمال ، توفير الدعم القانوني، ا صول على التكنولوجيا اللازمة ، طريقة تموقع المكاتب لتفعيل انسياب التدفقات المادية وغير المادية وتحفيز الاتصال لداخلي.

الجدول رقم "2": مبادئ إعادة تنظيم الوكالة التجارية.



ب$_1$– كيفية الت بيق: تم اختيار وكالة نموذج هي وكالة "الآبيار"، وذلك من أجل التأكد من إمكانية ت بيق المخ ط المس ر والتعرف على العراقيل والمصاعب من أجل إصلاحها قبل التعميم على 200 وكالة تجارية.

في هذا الإطار تم إعلام عمال وكالة الأبيار بالتغيرات ا ادثة في توزيع الوظائف من أجل كسب ثقتهم وإقناعهم أن العملية لن تؤثر على مناصبهم أو أجورهم. كذلك تم القيام بالترتيبات المادية اللازمة من أجل إعادة التنظيم وأقلمة القوانين والقواعد الداخلية، كما تم وضع المناهج والوسائل اللازمة من أجل مراقبة ومتابعة ت بيق المخ ات المس رة.

ب$_2$– نتائج إعادة هندسة الموارد البشرية:

نتج عن إعادة الهندسة الموارد البشرية مجموعة من التغييرات تتمثل في:

1. تمكين العمال؛

2. استحداث وظائف جديدة تـ لبتها إعادة الهندسة لأجل السير ا سن لسيرورات العمليات الجديدة – الجدول رقم"3"-.

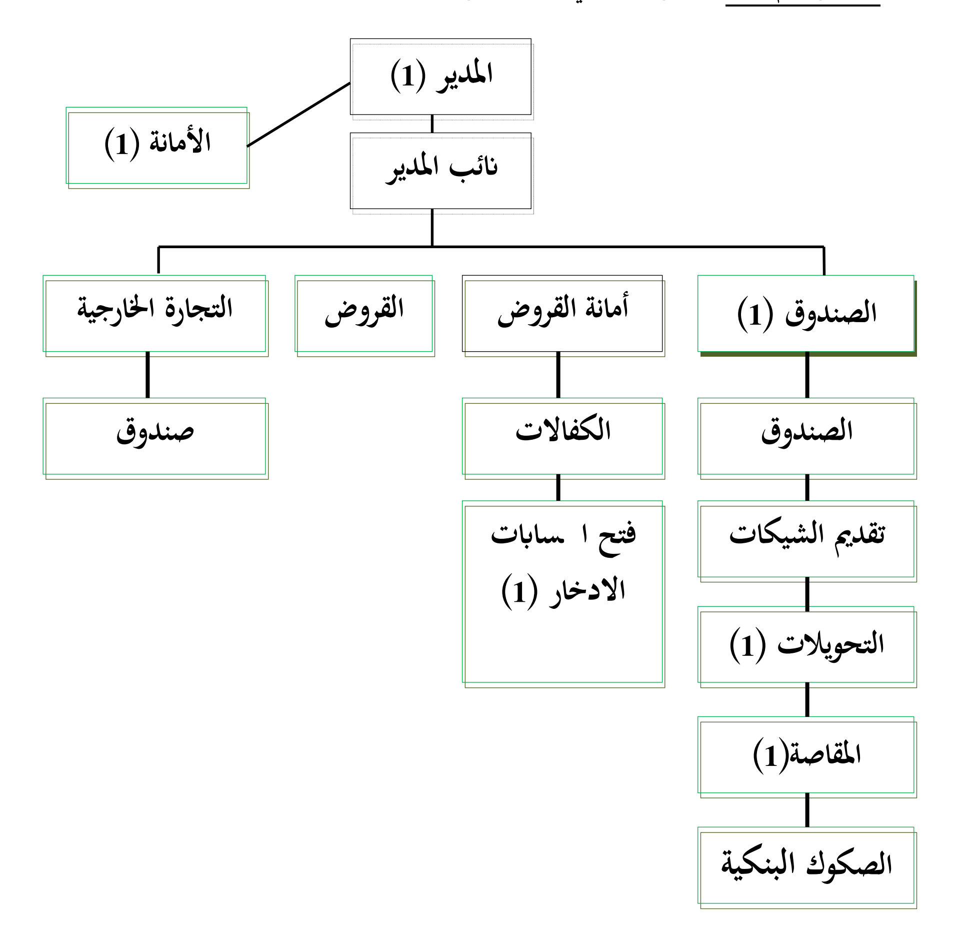
الجدول رقم "3": الوظائف المستحدثة

	الوظائف البنكية الجديدة	التوصيف
	الاستقبال	الاستقبال: (الفيزيائي، الهاتفي، البريد...) ثم تحديد الـ لب وتوجيهه
المكاتب الأمامية	ما قبل البيع	عمليات التسويق المباشرة، تحديد المواعيد، التحضير للمقابلات
المكاتب الأمامية	الاستشارة والبيع	مقابلات مع الزبائن، تقديم الاستشارة والتعاقد.
المكاتب الأمامية	إدارة المبيعات	إنهاء تكوين الملفات
المكاتب الأمامية	تسيير الأحداث	تسيير حركة ا سابات بالإضافة للأحداث المرافقة (الخدمات المتعلقة با سابات)، والأحداث الممكنة ا صول مثل معارضة صرف الشيكات...
المكاتب الخلفية	تسيير ا وادث	معالجة المشاكل التي تقع بالبنك مثل المشاكل التقنية والقانونية
المكاتب الخلفية	دعم توجيه المؤسسات	إنهاء تقديم الخدمات ومتابعة سير استعمال الخدمات من قبل الزبائن
المكاتب الخلفية	التسيير	تسيير وتنمية الأصول التجارية للبنك، تحفيز وتنشيط العمال، مراقبة تسيير الأخـ ـار....

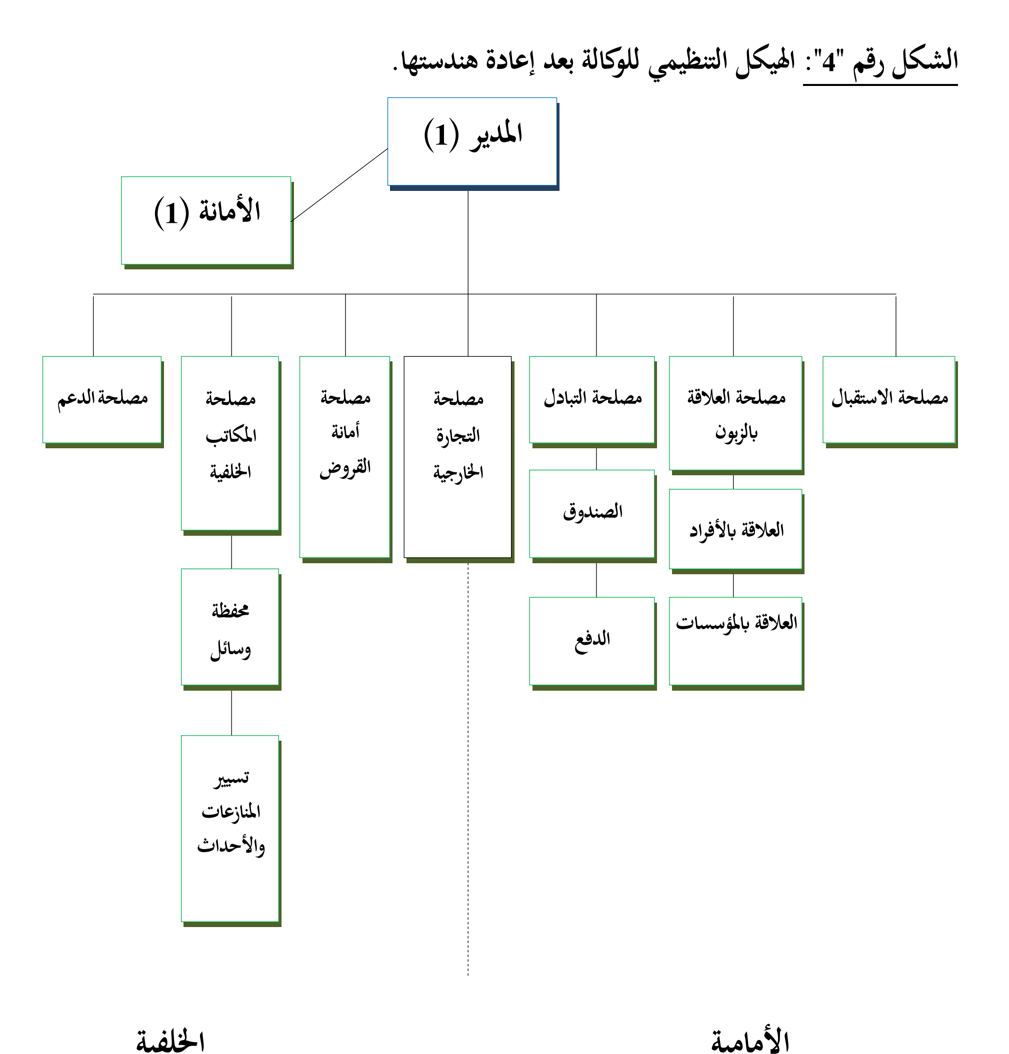
Source: INEUM Consulting, training on line, Ariaconsult, Projet « organisation et processus commerciaux agence » sur CD: organisation cible et processus cibles, 08/03/2007, Document interne à la BNA, P50.

3. تغيير الهيكل التنظيمي للوكالة بما يتماشى مع المتطلبات الجديدة للوكالة البنكية – الشكلين رقم"3" و"4"–.

الشكل رقم "3": الهيكل التنظيمي للوكالة قبل إعادة هندستها.



الشكل رقم "4": الهيكل التنظيمي للوكالة بعد إعادة هندستها.



Source: INEUM Consulting, training on line, Ariaconsult, Projet « organisation FO/BO des moyens de paiements en agence » sur CD: Livrables 3-3 organisation cible agence, 11/04/2007, Document interne à la BNA, P23.

نلاحظ من الشكلين أعلاه أنه قد تم فعلا الفصل بين المكاتب الأمامية والمكاتب الخلفية، كما قد تم ايلاج الوظائف الجديدة في الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية.

4. توزيع هاته الوظائف ووضعها في الهيكل التنظيمي الجديد– الجدول رقم"4"–.

وضعية الوظائف المستحدثة في الهيكل التنظيمي للوكالة:

الجدول رقم"4": الوظائف المستحدثة في الهيكل التنظيمي للوكالة النموذج.

التسيير	الدعم
- التنمية والتطوير - التنشيط - متابعة تسيير الأخطار - المتابعة - المراقبة - القيادة	- الإداري - المادي - التقني

المكاتب الأمامية	**مصلحة الاستقبال**
	- استقبال وتوجيه الزبائن
	مصلحة **العلاقة** بالزبائن
	- اهتمام المكلف بالزبائن بالزبون: إرشاد، توجيه، بيع خدمات البنك، متابعة الزبائن
	مصلحة التبادلات
	- تسيير ومعالجة جميع العمليات التبادلية للبنك
الإنتاج	مصلحة **أمانة** القروض
	- إنهاء عمليات البيع - تقديم الدعم للمكاتب الأمامية
التسيير	مصلحة **المكاتب** الخلفية

المحفظة	المنازعات
- تسيير التدفقات - تسيير وسائل الدفع	- تسيير الأعمال الجارية - تسيير المنازعات

Source: INEUM Consulting, training on line, Ariaconsult, Projet « organisation FO/BO des moyens de paiements en agence » sur CD: Livrables 2-4 plan de mise en oeuvre, 09/04/2007, Document interne à la BNA, P10.

5. إعادة توزيع العمال على وظائف الهيكل التنظيمي الجديد للوكالة- الجدول رقم"5"-.

كيفية إعادة توزيع الوظائف:

الجدول رقم "5": إعادة توزيع الوظائف/العمال.

الوظائف التي تم تغييرها

الوظائف التي لم تتغير

الوظائف ا لية	الوظائف الجديدة	م.أ / م.خ
مدير الوكالة	مدير الوكالة	م.أ/م.خ
نائب مدير الوكالة	نائب مدير الوكالة	م.أ/م.خ
رئيس مصلحة	رئيس مصلحة الشباك	م.أ/م.خ
عامل الصندوق	عامل صندوق رئيسي	م.أ
صكوك البنك	عامل شباك دافع	م.أ
المكاتب الخلفية	مسير وسائل الدفع	م.خ
المكاتب الخلفية	مسير وسائل الدفع	م.خ
المكاتب الخلفية	أخصائي منازعات وأحداث	م.خ
رئيس مصلحة التجارة الخارجية	رئيس مصلحة التجارة الخارجية	م.أ
عامل بمصلحة التجارة الخارجية	مسير التجارة الخارجية	م.أ
عامل الصندوق	عامل صندوق دافع	م.أ
رئيس مصلحة القروض	رئيس مصلحة أمانة القروض	م.خ
المنازعات	مسير القروض	م.خ
الكفالات والأخ ار	مسير داعم	م.خ
مكلف بالدراسات أساسي	مسير القروض	م.خ
مكلف بالدراسات	مكلف بالزبائن	م.أ
تحصيل ا قوق	مسير المنازعات والأحداث	م.خ
مكلف بالدراسات	مكلف بالزبائن	م.أ
مكلف بالدراسات	مسير القروض	م.خ
مكلف بالدراسات أساسي	مكلف بالزبائن	م.أ
سكرتيرة	الاستقبال	م.أ

.**Source: Ibid, P14**

6. وضع مخ ط تكوين للعمال بناءا على توجيههم الجديد.
7. الترتيب والأشغال والموارد المادية:

لم يتوقف أثر إعادة الهندسة على التفكير الجذري في سيرورات العمليات، بل أيضا الهيكل التنظيمي ، تدريب العمال وتعداه ذلك إلى إعادة التفكير في ترتيب تموضع المكاتب وتقسيم المساحات وحتى تغيير العتاد والأجهزة المستعملة.

فبما أن سيرورات العمليات المعتمدة من أجل تقديم الخدمات المتنوعة تغيرت، ووظائف العمال تغيرت وأولوية التركيز على هاته الوظائف تغير أيضا، كان لا بد من إعادة النظر في توزيع المكاتب حيث تم:

- الفصل بين المكاتب الأمامية والمكاتب الخلفية.
- إع اء أهمية أكبر للاستقبال والاهتمام بالزبون.
- إع اء الأولوية لوظيفة المكلف بالزبائن.

في هذا الإطار، تم القيام بمجموعة من الأشغال كإسقاط بعض الجدران وبناء أخرى سواء كانت ثابتة أو متحركة، صاحبه ذلك التخلي على المكاتب القديمة وشراء أخرى مناسبة، التخلي عن الكمبيوترات القديمة وشراء أخرى أكثر ت ورا، شراء أجهزة مح ة المقاصة الإلكترونية، ووضع جهاز صراف آلي...

الخاتمة.

يقوم البنك الوطني الجزائري، في محاولته لت وير جودة خدماته المصرفية بإعادة هندسة سيرورات عملياته وأع ى أهمية كبيرة لموارده البشرية معتبرا أن نجاح إعادة هندستها جزءا لا يتجزأ من عمليات تحديث البنك وقد حاولنا من خلال هذا البحث التعرف على طبيعة التغييرات التي أحدثتها إعادة هندسة الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري، التعرف على نتائج هذه التغييرات، ومدى موافقتها للأهداف التي س رها البنك من خلال الإجابة على الإشكالية الأساسية له والمتمثلة في السؤال التالي: ما هو أثر إعادة الهندسة على تنظيم الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري؟

من خلال ما سبق يمكن الإشارة إلى أهم التغيرات التي أحدثتها إعادة هندسة الموارد البشرية للبنك الوطني الجزائري وهي:

– تمكين العمال؛

– استحداث وظائف جديدة ت لبتها إعادة الهندسة لأجل السير ا سن لسيرورات العمليات الجديدة؛

– تغيير الهيكل التنظيمي للوكالة بما يتماشى مع المت لبات الجديدة للوكالة البنكية؛

– توزيع هاته الوظائف ووضعها في الهيكل التنظيمي الجديد؛

- إعادة توزيع العمال على وظائف الهيكل التنظيمي الجديد للوكالة؛
- وضع مخ ط تكوين للعمال بناءا على توجيههم الجديد؛
- إحداث تغييرات جذرية في التنظيم الفيزيائي للوكالة التجارية؛

إلا أن هناك بعض الجوانب التي أغفلها البنك والتي نعتقد أن لها وزن مهم في نجاح مشروع إعادة هندسة الموارد البشرية وبالتالي مشروع إعادة هندسة سيرورات عمليات البنك الوطني الجزائري:

- يصعب قياس نتائج المشروع بسبب سقوطه تحت ظل مشاريع تحديث أخرى؛
- أغفل البنك وضع نظام تقييس لمخرجات موارده البشرية؛
- صعوبة وضع هذا النظام الخاص بالتقييس بسبب التركيز على عمل الفريق وليس عمل الفرد وبالتالي سيصعب تقييم الأفراد؛
- التغييرات ا اصلة في التنظيم الفيزيائي، الهيكل التنظيمي، المهام، الصلاحيات لم يصحبها تغيير لا نوعي ولا كمي في شبكة الأجور مما يعرقل تحفيز المورد البشري؛
- هل يجب اتخاذ شبكة أجور كلاسيكية وغير مرنة أو وضع شبكة أجور مرنة مرتب ة بالجهد الفردي والجماعي للمورد البشري؛
- رغم أن التغييرات الجذرية مست معظم الجوانب العملية والتنظيمية، إلا أنه من المستحيل إحداث تغيير جذري في التصرفات المكتسبة للفرد، حيث يمكن تغيير طرق أداء العمل، تغيير وسائله،... إلا أنه لا يمكن تغيير العامل وردود فعلة التي اكتسبها على مر سنوات من العمل لصالح البنك وهو ما سبب جو من المقاومة للتغيير في الوكالات التجارية للبنك؛
- كرد فعل على هذه المقاومة للتغيير قام البنك بالتخلي عن عدد كبير من موارده البشرية عن طريق إحالتهم على التقاعد بسبب بلوغهم السن القانونية من جهة وبسبب مقاومتهم الشديدة للتغيير؛
- الإحالات الكبيرة على التقاعد سببت وجود ثغرات كبيرة وفراغات في الهيكل التنظيمي، والأهم من ذلك هو التخلي عن مؤطرين وخبرات قيمة لن يمكن تعويضها على المدى المتوسط والقصير.

الهوامش:

[1]. AtosEuronext, Diamis et groupe Atos origin, Rapport de conception version definitive “ projet de modernization des infrastructures de traitement des moyens de paiements de masse, version 2-0, Algérie, 18/06/2004, pp 9-18.

[2]. INEUM Consulting , training on line, Ariaconsult, Réunion de restitution de retour d’expérience & plan de généralisation sur CD: Livrables finaux EAT,27/07/2007, Document interne à la BNA, P4 .